

## • الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

" الهدف من التنظيم هو السماح للأفراد العاديين بالقيام بأشياء غير عادية "

**Peter Drucker**

### • محتويات الفصل

- 1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة
- 2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
- 3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

### • الأهداف والمكتسبات التعليمية

- معرفة مفهوم التنظيم وأهميته في المؤسسة ضمن العملية التسييرية؛
- تحديد خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؛
- تحديد أسس تصميم الهيكل التنظيمي (المبادئ والمحددات)؛
- تحديد أهم أنواع الهياكل التنظيمية.

### • الكلمات المفتاحية

التنظيم، الهيكل التنظيمي، الخارطة التنظيمية، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، تصميم الهيكل التنظيمي، أنواع الهياكل التنظيمية.

محاضرات في تسيير المؤسسة

د / فتحية يحياوي

## الفصل 5. التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

تشكل وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية في العملية التسييرية بعد التخطيط، فبعد تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات، يأتي تحديد الإطار التنظيمي في المؤسسة والذي يسمح بتحقيق هذه الأهداف، فمن خلال التنظيم يتم التنسيق بين مختلف الأفراد ومختلف الوحدات التنظيمية، ويتم توجيه الجهود إلى هدف مشترك، ويتم تحديد كفاءات توزيع المهام، السلطة، المسؤولية، وكيفية تدفق المعلومات ونمط الاتصال... الخ. في هذا الفصل يتم التطرق لكل من: المفاهيم النظرية المرتبطة بهذه الوظيفة، أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية، وأنواع الهياكل التنظيمية.

### 1.5. مدخل مفاهيمي لوظيفة التنظيم في المؤسسة

قبل التطرق لمختلف الأسس العلمية والعملية لتصميم الهياكل التنظيمية يأتي أولاً التفصيل في بعض المفاهيم النظرية المرتبطة بوظيفة التنظيم في المؤسسة.

#### 1.1.5. مدخل تعريفي لوظيفة التنظيم وأنواعه في المؤسسة

وظيفة التنظيم هي واحدة من وظائف العملية التسييرية، تتعلق بترتيب الأفراد والموارد وإنشاء الهياكل للعمل جيداً نحو تحقيق الأهداف، تتعلق قرارات التنظيم للمسيرين بتقسيم العمل بين الأفراد، تخصيص الأفراد ذوي الكفاءات لانجازه، تسيير الموارد لتحقيق أفضل استخدام، التنسيق بين الأنشطة. (Schermerhorn, 2010, p. 180) ويأخذ تعريف التنظيم اتجاهين:

– التنظيم بالمفهوم الواسع: بمعنى المؤسسة ككل، في هذا الاتجاه عرف كل Bedeian & Zammuto التنظيم بأنه: "كيانات اجتماعية موجهة الهدف، منظمة ومهيكلية في حدود قابلة للتعديل" (Dutt, 2008, p. 63)، كما عرفه بأنه: "نظام اجتماعي تعاوني يتضمن الجهود المنسقة لفردين أو أكثر لتحقيق هدف مشترك" (Kreitner, 2009, p. 239)

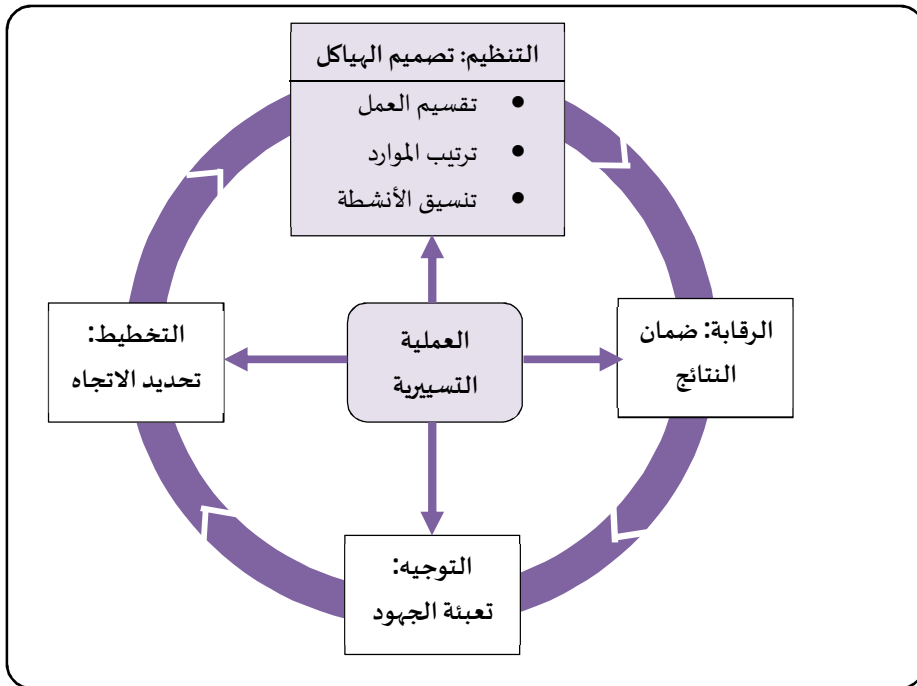
– التنظيم بالمفهوم الضيق: وهو المقصود في هذا الفصل (وظيفة التنظيم في العملية التسييرية)، في هذا الاتجاه يعرفه Alen بأنه: "عملية تحديد وتجميع العمل لتحقيق الأداء، تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وتحديد العلاقات بهدف دعم الأفراد للعمل بكفاءة معاً لتحقيق الأهداف المسطرة" (Dutt, 2008, p. 63)، ويعرفه Koontz & Null بأنه: "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود" (الظاهر، 2010، ص. 193)

هذا ويمكن التفصيل بين نوعين من التنظيم في المؤسسة (التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي): (محمود الشواورة، 2013، ص ص. 140-141)

- **التنظيم الرسمي Formal Organization:** هو التنظيم الذي تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية كالادارة العليا، الادارة الوسطى والادارة الدنيا، والذي ينشأ بقرار من الهيئة العامة ممثلاً بمجلس الادارة، وهو الذي بدونه لا يمكن تنفيذ وظائف التسيير الأخرى.
- **التنظيم غير الرسمي Informal Organization:** وهو التنظيم الذي لا تقره الأنظمة والتعليمات الداخلية لكنه ينشأ تحت مظلة التنظيم الرسمي، كجماعات المصالح الذين تجمعهم أهداف مشتركة أو جماعات الصداقة الذين يتشكلون نتيجة لعوامل جذب شخصية.

### 2.1.5. أهمية وظيفة التنظيم في المؤسسة

يشكل التنظيم الوظيفة الثانية في العملية التسييرية وله وزنه الخاص في المنظمة، مثلما هو موضح في الشكل الموالي: (Schermerhorn, 2010, p. 180)



الشكل 19. أهمية التنظيم في العملية التسييرية

فالتنظيم كوظيفة إدارية لها وزنها في العملية التسييرية كونها تحقق العديد من المزايا في المؤسسة، أهمها: راجع: (Havinal, 2009, p. 49) / الظاهر، 2010، ص. 205)

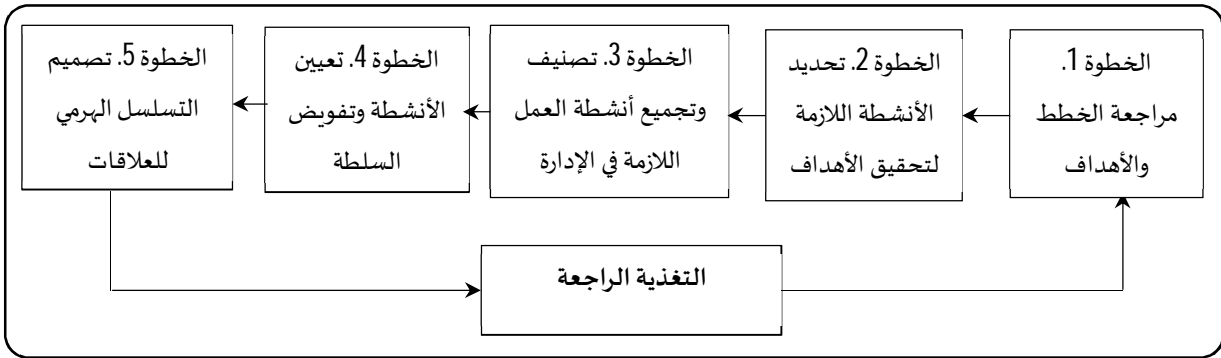
- توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي؛

- يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات؛
- يحدد التنظيم العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل واضح؛
- يخلق التنظيم تنسيقا واضحا بين الأعمال؛
- لتسهيل عمليات الاتصال بين مختلف الوحدات؛
- تخصيص السلطة والمسؤولية؛
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات؛
- خلق توازن مناسب بين أجزاء المؤسسة؛
- تحفيز الإبداع؛
- تشجيع النمو؛
- الاستفادة من التحسينات التكنولوجية.

### 3.1.5. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التنظيم في المؤسسة في خمسة خطوات أساسية موضحة في

الشكل الموالي: اعداد الباحثة اعتمادا على: (Benowitz, 2001, p. 59)



### الشكل 20. خطوات عملية التنظيم في المؤسسة

حيث يتضح أن كل خطوة من هذه الخطوات تدل على: راجع: (Benowitz, 2001, p. 59)

- الخطوة 1. مراجعة الخطط والأهداف: وضع الخطط لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- الخطوة 2. تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف: تحديد وتحليل جميع المهام والأنشطة والوظائف التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الأهداف التنظيمية؛
- الخطوة 3. تصنيف وتجميع أنشطة العمل اللازمة في الإدارة: يمكن للمسير تجميع الأنشطة بناء على عدة أسس: وظيفية، المنتجات، الأسواق، الزبائن.... الخ؛

- الخطوة 4. تعيين الأنشطة وتفويض السلطة: يعين المسكرون أنشطة العمل المحددة لكل فرد وهذا يعطي كل فرد السلطة (الحق) في تنفيذ المهام المنوطة به.
- الخطوة 5. تصميم التسلسل الهرمي للعلاقات: هنا يتم وضع الهيكل التنظيمي أو الخارطة التنظيمية.

تشكل عملية التنظيم الوظيفية الثانية في عملية التسيير بعد عملية التخطيط (المفهوم الضيق عكس المفهوم الواسع الذي يعني المؤسسة)، وقد يكون التنظيم رسمياً أقره النظام الداخلي وقد يكون غير رسمي ينشأ بسبب العلاقات الاجتماعية والانسانية، ويتبع التنظيم سيرورة معينة (5 خطوات) لتحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة.

## 2.5. أساسيات تصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

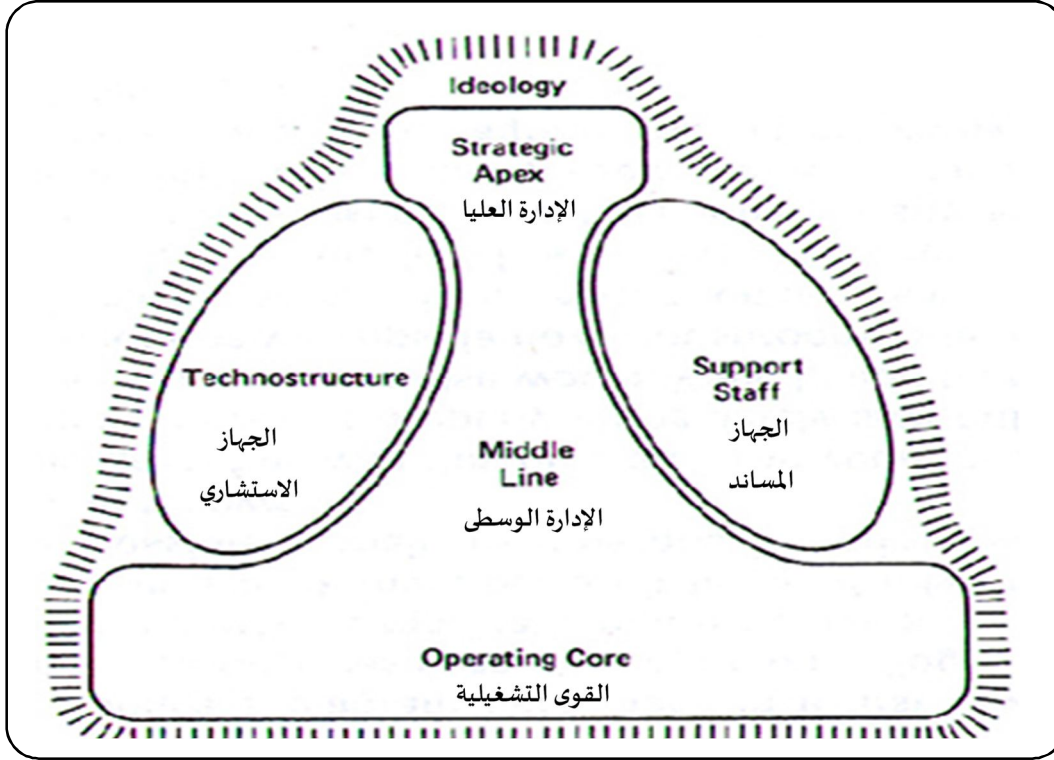
يعتبر تصميم الهيكل التنظيمي النشاط الذي تدور عليه وظيفة التنظيم، فإذا ما نجح تصميم الهيكل التنظيمي نجحت وظيفة التنظيم في العملية التسييرية.

### 1.2.5. الهيكل التنظيمي: خصائصه ومكوناته

يعرف Benowitz الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة المهام الرسمية المخصصة للأفراد والإدارات، والعلاقات الرسمية (بما في ذلك خطوط السلطة، مركز القرار، عدد المستويات الهرمية، السيطرة الإدارية)، والنظم المصممة لضمان التنسيق الفعال للأفراد عبر مختلف الوحدات التنظيمية. وهنا يجب التفريق بين الهيكل التنظيمي الذي يدل على إطار التسلسل الهرمي أو الهيكل العمودي للمؤسسة، والخارطة التنظيمية التي تدل على التمثيل المرئي (البياني) لهذا الهيكل العمودي. (Benowitz, 2001, p. 58) ولكي يحقق الهيكل التنظيمي فعاليته يجب أن يتسم بالخصائص التالية: (الشماع، 2000، ص. 165)

- التوازن: يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الادارية المختلفة؛
- المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛
- الوضوح: أي أن الهيكل التنظيمي يجب أن يتسم بالوضوح وعدم التعقيد في العلاقات بين مختلف الأفراد، بين الرؤساء والمرؤوسين، بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

لكي يحقق الهيكل التنظيمي هذه الخصائص يجب أن يحتوي على المكونات الأساسية للهيكل، والتي حددها Henry Mintzberg في خمسة مكونات مثلما هي موضحة في الشكل الموالي: (Mintzberg, 1979, p. 20)



الشكل 21. مكونات الهيكل التنظيمي حسب Mintzberg

كل هذه المكونات الخمسة ترتبط فيما بينها لتشكيل الهيكل التنظيمي، حيث يدل كل منها على: (حريم، 2010، ص. 129)

- الإدارة العليا: تشغل قمة المنظمة؛
- الإدارة الوسطى: تضم المدراء والرؤساء الذين يربطون بين الإدارة العليا بالقوة التشغيلية؛
- القوى التشغيلية: تشمل قاعدة المنظمة وتضم المنفذين الذين ينجزون الأعمال لإنتاج السلع والخدمات؛
- الجهاز الاستشاري "التقني": ويضم الاختصاصيين أو المهنيين الذين يضعون المعايير والأسس لتنسيق أعمال المنظمة، مثل اختصاصيي التخطيط والرقابة والمعلومات والتحليل.
- الجهاز المساند: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الوحدات التنظيمية الأخرى، مثل العلاقات العامة والخدمات القانونية والسكرتارية.

## 2.2.5. مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي

من أجل تسهيل تحقيق الأهداف وضع خبراء الإدارة مبادئ معينة لتصميم الهيكل التنظيمي، حيث تعد هذه المبادئ توجيهية فقط، فالفهم الشامل للمؤسسة أمر ضروري للتنظيم الجيد، وفقا لـ تتمثل هذه المبادئ في: (Havinal, 2009, pp. 50-51)

- الأهداف: تؤثر أهداف المؤسسة على الهيكل التنظيمي، لذا يجب توجيه كل جزء من المؤسسة والمؤسسة ككل إلى الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله؛
- التخصص: يجب تقسيم أنشطة المؤسسة وفقا للوظائف وتعيين أشخاص وفقا لتخصصهم؛
- نطاق الإشراف: من الضروري أن يكون لدى المدير (الرئيس) عدد مناسب من المرؤوسين (يمكن تحديد ستة كحد أقصى لهذا الغرض)؛
- الاستثناء: يطلب من المديرين لتصميم الهيكل التنظيمي متابعة المسائل الاستثنائية، حيث ينبغي إحالة المشاكل التي تنطوي على مسائل غير عادية وقرار السياسة إلى مستويات إدارية أعلى؛
- مبدأ العدديّة: هذا هو المعروف أيضا باسم سلسلة القيادة، يجب أن يكون هناك خطوط واضحة للسلطة تمتد من الأعلى إلى الأسفل، يجب على كل مرؤوس أن يعرف من هو رئيسه المباشر؛
- وحدة القيادة: يجب أن يكون لكل مرؤوس مشرف واحد فقط يجب أن يطيع أوامره، وعليه يجب تجنب التبعية المزدوجة لأنها تتسبب في عدم الارتياح والاضطراب وعدم الانضباط وتفويض السلطة؛
- التفويض: ينبغي تفويض السلطة المناسبة في المستويات الدنيا للمؤسسة أيضا، بحيث تكون السلطة المفوضة مساوية للمسؤولية، أي يجب أن يتمتع المدير بالسلطة الكافية لإنجاز المهمة الموكلة إليه؛
- المسؤولية: يجب أن يكون الرئيس مسؤولا عن أعمال مرؤوسيه، لا ينبغي السماح لأي رئيس بتجنب المسؤولية عن طريق تفويض السلطة إلى مرؤوسيه؛
- السلطة: السلطة هي الأداة التي يستطيع المدير من خلالها تحقيق الهدف المنشود، وبالتالي يجب تحديد سلطة كل مدير بوضوح، يجب أن تكون السلطة والمسؤولية مشتركة في المؤسسة؛
- الكفاءة: يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق المهام والأهداف بأقل تكلفة؛
- البساطة: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي بسيطا قدر الإمكان مع الحد الأدنى لعدد المستويات، يعني أن عدد كبير من المستويات التنظيمية يسبب صعوبة التواصل والتنسيق الفعالين؛

- المرونة: يجب أن تكون المؤسسة مرنة قابلة للتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي بالتوسع والاستبدال دون إلغاء التصميم الأساسي؛
- التوازن: يجب أن يكون هناك توازن معقول في حجم مختلف الإدارات بين المركزية واللامركزية؛
- وحدة الاتجاه: يجب أن يكون هناك هدف واحد وخطة واحدة لمجموعة من الأنشطة التي لها نفس الهدف، وحدة التوجيه تسهل توحيد وتنسيق الأنشطة على مختلف المستويات؛
- القدرات الشخصية: نظرا لأن التنظيم عبارة عن مجموعة رسمية من الأشخاص، يجب أن يضمن الهيكل التنظيمي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

### 3.2.5. محددات الهيكل التنظيمي

- محددات الهيكل التنظيمي أو العوامل التي تدفع لاختيار تصميم معين أو تغييره، وتمثل هذه المحددات في: راجع: (سعدي فاطمة، 2019، ص. 151 / رضوان محمود، 2012، ص. 65 - 72)
- الإستراتيجية: الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وعليه فإن أي تحليل أو تحديد لهيكل المؤسسة لا بد أن ينطلق من أهدافها وإستراتيجيتها، فالتغيير في إستراتيجية المؤسسة يلازمه تغيير في الهيكل التنظيمي لها، مثل ما توصل إليه Chandler في دراسته التي أجراها على 100 شركة صناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأثبت من خلال تحليل تطور هياكلها أن الإستراتيجية تؤثر على الهيكل التنظيمي.
  - حجم المؤسسة: يعتبر حجم المؤسسة أحد أهم العوامل التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين بهدف التعرف على أثر هذا العامل على طبيعة الهيكل التنظيمي، ويعتبر عدد العاملين الدائمين في المؤسسة أحد أهم مقاييس الحجم، ويتفق أغلبية الباحثين على وجود علاقة تبادلية بين الحجم وطبيعة الهيكل التنظيمي، حيث أن حجم المؤسسة يستلزم نمط تنظيمي معين، كما أن النمط التنظيمي يتطلب بدوره وجود حجم معين، ويؤثر الحجم على درجة التعقيد في المؤسسة كما يؤثر أيضا على كل من الرسمية و المركزية فيها.
  - التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا أحد أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والمحددة لسماته الأساسية، ويشير هذا المفهوم أيضا إلى المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، إذ أن مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات والآلات كما هو شائع، بل يشير أيضا إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من



التكنولوجيا، كما أن هناك علاقة قوية بين حجم العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة فيها والهيكل التنظيمي المتبع.

- بيئة المؤسسة: هناك علاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي وقد تم بحث التنظيمات الإدارية بناء على هذه العلاقة باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يتفاعل مع العناصر البيئية والاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، لكن البيئة هي الأكثر تأثيراً على التنظيم وهي كل ما يؤثر عليه بشكل مباشر بداية من المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وصولاً إلى الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة من موردين، زبائن، منافسين، جهاز حكومي... الخ.
- القوة والسيطرة: فالهيكل التنظيمي للمؤسسة قد يكون أحياناً نتيجة لخيار الذين يحتلون مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، فهم الذين يختارون الهيكل التنظيمي الذي يعزز صلاحياتهم ونفوذهم ومصالحهم، وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا الذين يمتلكون السلطة والقوة لها أثر كبير في تحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يمثل الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي لتوزيع المهام والمسؤوليات والسلطة، ويتكون من إدارة عليا، إدارة وسطى، قوى تشغيلية، جهاز الدعم وجهاز استشاري، يجب أن يتصف الهيكل بالتوازن، المرونة، الوضوح، ولكي يكون كذلك لا بد من اتباع مجموعة من المبادئ جوهرها هو الفهم العميق للمؤسسة، ويتأثر الهيكل التنظيمي بجملة من المحددات: الإستراتيجية، حجم المؤسسة، التكنولوجيا، بيئة المؤسسة، القوة والسيطرة.

### 3.5. أنواع الهياكل التنظيمية

يأخذ الهيكل التنظيمي عدة أشكال ترجع لطبيعة المؤسسة والمبادئ والمحددات الموضحة آنفاً، في هذا العنصر سيتم التفصيل في مختلف الهياكل التنظيمية.

#### 1.3.5. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

اشتهر هنري منتزبرغ Henry Mintzberg (ولد في 02 سبتمبر 1939 بمونتريال)، بكتابات المتخصصة في الهياكل التنظيمية، منها كتاب: "الهياكل الخمسة: تصميم المنظمات الفعالة" الصادر سنة 1979، وكتاب: "هيكلية المنظمات" الصادر سنة 1993 وغيرها من الكتب، الذي وضع فيها الأنواع الخمسة للهياكل التنظيمية، وكل الخبراء والمختصين في التنظيم يرجعون له في ذلك، يوضح الجدول الموالي هذه الأنواع الخمسة بشكل من التفصيل: من إعداد الباحثة اعتماداً على: (Mintzberg, 1993, p. 23) / حريم، 2010، ص. 131-135)

## الجدول 8. أنواع الهياكل التنظيمية حسب Mintzberg

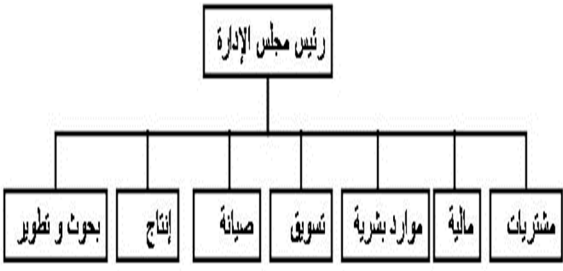
أنواع الهياكل التنظيمية	التعريف، الاستخدام، الإيجابيات، السلبيات.
1. الهيكل التنظيمي البسيط Simple Structure	<p><b>التعريف:</b> المكون الرئيسي لهذا النوع من التنظيم هي الإدارة العليا، يتميز هذا الهيكل بأنه ليس تفصيليا وليس معقدا وذو درجة رسمية منخفضة، حيث تتركز السلطة بيد شخص واحد وهو المالك. ويعتبر هذا الهيكل منبسطا لقلة المستويات الادارية فالادارة العليا ترتبط مباشرة بالعمليات الرئيسية والأنشطة الهامة.</p> <p><b>الاستخدام:</b> مؤسسة صغيرة ذات بنية بسيطة وقدرة جيدة على التكيف.</p> <p><b>الإيجابيات:</b> بسيط، سريع، مرن، تكاليفه قليلة، قلة المستويات الادارية، المساءلة واضحة.</p> <p><b>السلبيات:</b> تطبيقه محدود، لا يتلاءم مع نمو المؤسسة، القوة مركزة بيد شخص واحد.</p>
2. الهيكل البيروقراطي الآلي Machine / Bureaucracy	<p><b>التعريف:</b> المكون الرئيسي في التنظيم يتواجد في هيكل إداري تفصيلي، وفصل تام بين الأنشطة التنفيذية والاستشارية، يستند إلى المعيارية أو التعميم (Standardisation)، والأعمال الروتينية، ذو درجة عالية من الرسمية، السلطة واتخاذ القرارات مركزية وتتبع التسلسل الهرمي، على المستوى التشغيلي يضم وحدات كبيرة.</p> <p><b>الاستخدام:</b> حجم المنظمة كبير، البيئة بسيطة وثابتة، المؤسسة تستخدم تقنيات روتينية يمكن تمهيطها، المنظمات التي تعيض حالة نضج. (أمثلة: صناعة السيارات والفلوآذ).</p> <p><b>الإيجابيات:</b> القدرة على إنجاز أعمال نمطية بكفاءة عالية، وضع التخصصات المتشابهة معا، يحقق وفورات الحجم الكبير، هيمنة الأنظمة والقوانين محل حرية التصرف.</p> <p><b>السلبيات:</b> النزاع بين الوحدات بسبب التخصص، هيمنة أهداف الوحدات على الأهداف العامة.</p>
3. الهيكل البيروقراطي المهني Professional Bureaucracy	<p><b>التعريف:</b> تشكل القوى التشغيلية المكون الرئيس في المنظمة، وهي التي تمتلك القوة لكونها تمتلك مهارات حساسة وحيوية، ولديها استقلالية من خلال اللامركزية، وهناك جهاز مساند كبير يتركز عمله في خدمة القوى التشغيلية، في هذا النوع من التنظيم تقل درجة الرسمية، يعتمد هذا النوع من التنظيم على سلطة المعرفة والخبرة وليس على السلطة الرئاسية / الهرمية.</p> <p><b>الاستخدام:</b> حجم المنظمة كبير، البيئة معقدة وثابتة، المؤسسة تستخدم تقنيات روتينية انغرست داخل الأفراد من خلال المهنية والاحترافية (Professionalisation).</p> <p><b>الإيجابيات:</b> يمكن من إنجاز أعمال متخصصة تتطلب مهارات وتدريب عاليين.</p> <p><b>السلبيات:</b> ميل الوحدات للنزاع فيما بينها، يسعى المهنيون لتحقيق أهدافهم الضيقة غير مهتمين بالأهداف العامة، المهنيون لديهم قوة الاتباع.</p>
4. الهيكل القطاعي Divisionalized Form	<p><b>التعريف:</b> تهيمن الإدارة الوسطى على المؤسسة، حيث يضم هذا الجزء مجموعة من الوحدات المستقلة، ولكن كل منها يشكل بيروقراطية آلية، يتم التنسيق فيما بين الوحدات من قبل الإدارة المركزية، وتمتلك الإدارة الوسطى قدرا كبيرا من السيطرة على وحداتهم، ينظر للوحدات أو الأقسام على أنها شركات صغيرة مصممة على نمط البيروقراطية الآلية.</p> <p><b>الاستخدام:</b> المؤسسات التي تنتج منتجاتها أو أسواقها أو زبائنها، المنظمات ذات الحجم الكبير، التقنيات قابلة للتجزئة، وجود بيئة غير معقدة جدا وغير مضطربة جدا.</p> <p><b>الإيجابيات:</b> يضع المسؤولية الكاملة عن سلعة/خدمة بين يدي مدير الوحدة، وهذا يوفر مزيدا من المساءلة، يركز على النتائج أكثر من البيروقراطية الآلية، يخفف العبء عن الإدارة المركزية، يكون مديرين عامين، عدم فعالية قسم أو وحدة لا تؤثر على باقي الوحدات.</p>

<p><u>السليبيات</u>: ازدواجية الأنشطة والموارد، إثارة النزاع وعدم التعاون بين الأقسام، صعوبة التنسيق بين الأقسام.</p>	
<p><u>التعريف</u>: يشكل الجهاز المساعد (Support Staff) المكون الرئيسي في المنظمة، وأما الاستشاريون أو التقنيون فقد لا يكونون موجودين، يتميز هذا التنظيم بدرجة عالية من التمايز الأفقي، ودرجة منخفضة من التمايز الرأسي، ورسمية متدنية، ولا مركزية اتخاذ القرارات، ولا يشمل على تسلسل هرمي راسخ، الإدارات والوحدات قد لا تكون دائمة، ودرجة التمييط متدنية.</p> <p><u>الاستخدام</u>: استراتيجيات التنوع، التقنيات غير الروتينية، البيئة ديناميكية ومعقدة تتطلب الإبداع، في بداية نشأة المؤسسات حيث تتطلب مرونة عالية في سعيها لتحديد أسواقها ومسارها لتحقيق أهدافها.</p> <p><u>الإيجابيات</u>: القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيير والإبداع، وتسهيل التنسيق بين مختلف الاختصاصيين.</p> <p><u>السليبيات</u>: النزاع لعدم وضوح علاقات الرئيس والمرؤوس، والتنفيذي والاستشاري وعلاقات السلطة، افتقار التنظيم إلى الرسمية والمعارية.</p>	<p>5. الهيكل المؤقت Adhocracy</p> 

### 2.3.5. الهياكل التنظيمية الأساسية

يشتهر لدى خبراء التنظيم ثلاثة أنواع من الهياكل التنظيمية: الوظيفي، التقسيمي، المصفوفي، موضحة في الجدول الموالي: إعداد الباحثة اعتمادا على: (عيشوش، 2018/2017، ص ص. 27-29 / ناطورية، 2009، ص ص. 34-37)

#### الجدول 9. أنواع الهياكل التنظيمية وفقا للمقاربة الرسمية

التعريف، الاستخدام، الإيجابيات، السليبيات.	أنواع الهياكل التنظيمية
<p><u>التعريف</u>: يتم فيه تقسيم المؤسسة على أساس الوظائف (الانتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة...) حيث يتحدد عدد هذه الوظائف وفقا لطبيعة المؤسسة واحتياجاتها.</p> <p><u>الاستخدام</u>: بيئة مستقرة، مؤسسة ذات حجم محدود، مؤسسة ذات بيئة مستقرة.</p> <p><u>الإيجابيات</u>: بسيط، تركيز الموارد وتحقيق وفورات الحجم، الخبرة في الوظائف.</p> <p><u>السليبيات</u>: المركزية المفرطة، التنسيق الصعب بين الوظائف، التدفق البطيء للمعلومات.</p>	<p>1. الهيكل الوظيفي Functional Structure</p> 
<p><u>التعريف</u>: وفقا لهذا التنظيم يتم تقسيم المؤسسة إلى وحدات تنظيمية متخصصة وفقا لمحفظة الأعمال الاستراتيجية، على عدة أسس: (المنتجات، الأسواق، الزبائن، القطاع الجغرافي...) يستند عموما إلى درجة تميز الأنشطة.</p> <p><u>الاستخدام</u>: المؤسسات التي تتبع استراتيجية التنوع، وجود تمايز بين الأنشطة أو المنتجات أو الأسواق.</p>	<p>2. الهيكل التقسيمي (القطاعي) Divisional Structure</p>

<p><u>الإيجابيات:</u> هيكل قابل للتكيف، سهولة التنسيق بين الوظائف، اللامركزية في المسؤوليات، رؤية النتائج وإمكانية اعتماد استراتيجيات محافظة الأنشطة.</p> <p><u>السلبات:</u> تكرار بعض الوظائف (مصلحة المالية في كل قطاع)، هيكل تنظيمي مكلف، صعوبة التنسيق بين الأقسام، المنافسة الداخلية قد تخلق صراعات، صعوبة تطوير مهارات متخصصة.</p>	
<p><u>التعريف:</u> يجمع هذا النوع من الهياكل بين التقسيم الوظيفي التقسيم القطاعي، بحيث يكون لكل فرع أو موظف رئيسان (مثل مدير المالية، ومدير المنتج أ).</p> <p><u>الاستخدام:</u> يستخدم في الكثير من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات وتطوير البرمجيات، واستخدمته شركة Nike للألبسة الرياضية بفعالية.</p> <p><u>الإيجابيات:</u> مرونة في استخدام الموارد البشرية، التحفيز الفردي.</p> <p><u>السلبات:</u> ازدواجية الأوامر، تكاليف عالية، بطء في اتخاذ القرار.</p>	<p><b>3. الهيكلمصفوفي Matrix Structure</b></p>

### 3.3.5. الهياكل التنظيمية الحديثة

إضافة إلى الهياكل التنظيمية الثلاثة المذكورة سابقا، هناك العديد من الهياكل التنظيمية الحديثة، لكننا نركز فقط على أهمها: راجع: (Creately, 2019)

– **الهيكل الشبكي Network Structure:** فكرته مستمدة من بنية الشبكات الاجتماعية، التي يعتمد هيكلها على التواصل المفتوح والشركاء الموثوق بهم، يساعد الهيكل التنظيمي الشبكي على تصور العلاقات الداخلية والخارجية بين المديرين والإدارة العليا، فهي ليست فقط أقل هرمية ولكنها أيضا أكثر لامركزية وأكثر مرونة من الهياكل الأخرى. (من الممكن أن تستخدمه شركات التواصل الاجتماعي، أو الشركات الدولية).

– **الهيكل التنظيمي القائم على الفريق Team-based Organizational Structure:** تتكون الهياكل التنظيمية القائمة على الفريق من فرق تعمل على تحقيق هدف مشترك أثناء العمل. أقل هرمية ولديه هياكل مرنة، يعزز حل المشكلات واتخاذ القرارات والعمل الجماعي. (من الممكن أن تستخدمه مؤسسات الاستشارة)؛

– **الهيكل الدائري Circular Structure:** يبدو مختلفا تماما عن الهياكل التنظيمية الأخرى، يكون في شكل دائرة يعتمد فيها على التسلسل الهرمي، موظفي المستوى الأعلى يحتلون الحلقات الداخلية

للدائرة وموظفي المستوى الأدنى يحتلون الحلقات الخارجية، ومع ذلك لا يرى القادة أو المسؤولون التنفيذيون في مؤسسة دائرية فهم يجلسون على قمة المؤسسة ويرسلون التوجيهات أسفل سلسلة القيادة.

– الهيكل التنظيمي المسطح Flat Structure: يميز هذا النوع من الهياكل عدد قليل من المستويات ومدى واسع من الإدارة في كل مستوى، حيث يتساوى كل الأفراد في السلطة والمسؤولية، يتم اتخاذ القرار إما بالتعاون أو بشكل مستقل.

قسم Mintzberg الهياكل التنظيمية إلى خمسة أنواع: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل البيروقراطي الآلي، الهيكل البيروقراطي المهني، الهيكل القطاعي، الهيكل المؤقت، وأساسا توجد ثلاثة هياكل تنظيمية: الوظيفي، التقسيمي، المصنوعي، وهناك أنواع أخرى تعتبر حديثة مثل: الهيكل الشبكي، الهيكل التنظيمي القائم على الفريق، الهيكل الدائري، الهيكل التنظيمي المسطح. تجدر الإشارة أنه لا يوجد هيكل تنظيمي أمثل بل الأمثلية تتعلق بمدى تناسب الهيكل مع طبيعة وأهداف المؤسسة، وقد تجمع هذه الأخيرة بين نوعين أو أكثر في التنظيم.

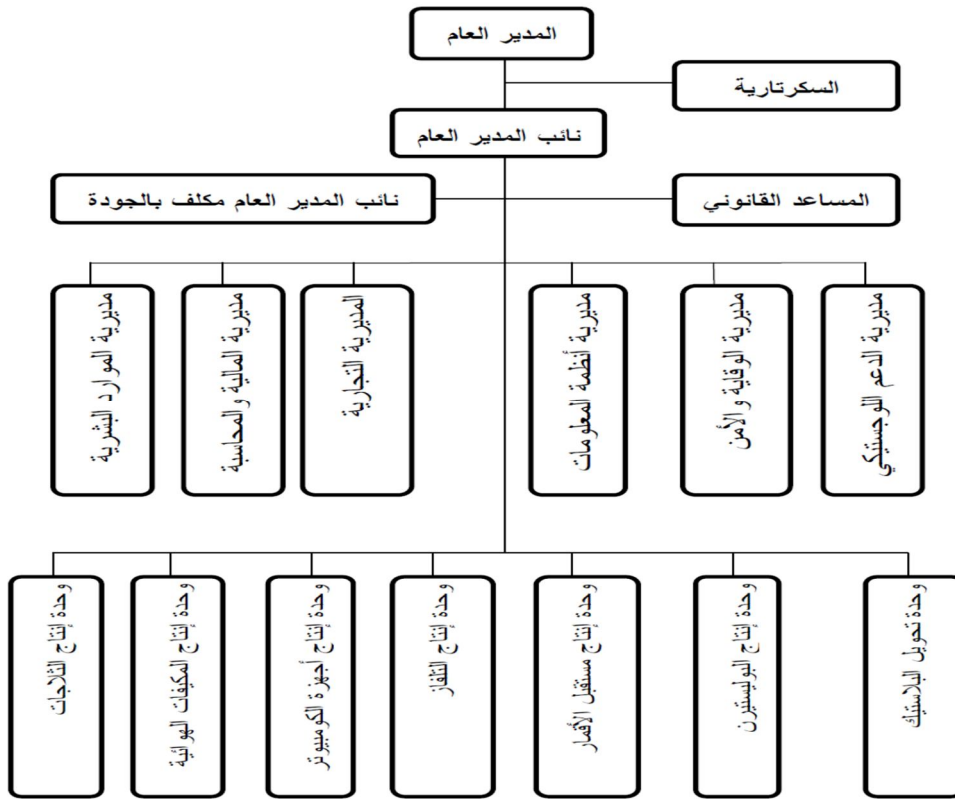
## تقييم المكتسبات التعليمية للفصل 5.

## • الأسئلة

- س1. ما المقصود بالتنظيم وما الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي؟
- س2. ما هي خطوات عملية التنظيم في المؤسسة؟
- س3. ما المقصود بالهيكل التنظيمي وما الفرق بينه وبين الخارطة التنظيمية؟
- س4. ما هي أهم مكونات الهيكل التنظيمي؟
- س5. ما هي أسس تصميم الهيكل التنظيمي؟
- س6. أذكر أهم أنواع الهياكل التنظيمية؟

## • دراسة الحالة

## الهيكل التنظيمي لشركة كوندور لسنة 2011



مأخوذ من: <http://www.condor.dz/fr>

الأسئلة: حدد نوع الهيكل التنظيمي الذي اعتمده مؤسسة كوندور، وهل ترى أنه يتوافق مع مبادئ تصميم الهيكل التنظيمي؟

## • مراجع الفصل الخامس:

- Schermerhorn, J. R. (2010). *Exploring Management*, New York: John Willey & Sons.
- Kreitner, R. (2009). *Management*. Eleventh Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- الظاهر، ن. إ. (2010). *أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها*. عالم الكتب الحديث. الأردن.
- محمود الشواورة، ف. (2013). *مبادئ إدارة الأعمال*. دار المناهج للنشر والتوزيع. الأردن.
- Havinal, V. (2009). *Management and entrepreneurship*. New Age International.
- Benowitz, E. A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- الشماع، خ. م. ح. (2000). *نظرية المنظمة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن.
- Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- حريم، ح. (2010). *إدارة المنظمات (منظور كلي)*. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
- سعدى فاطمة. (2019). *مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة*. إصدارات دار إي كتب. لندن.
- رضوان محمود، ع. ف. (2012). *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- عيشوش رياض. (2018/2017). *اقتصاد المؤسسة*. مطبوعة محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- ناطورية، ع. د. (2009). *الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*. دار زهران. الأردن.
- Creately. (2019). Types of Organizational Charts (Organizational Structure Types) for Different Scenarios. link: <https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/>, See on: 04/10/2019 at: 21.00